



FOTO: SABINE RÜBENSAAT

# Richtig gut führen

Sobald die Arbeit nicht mehr allein vom Betriebsleiter zu bewältigen ist, müssen Familienmitglieder oder Fremdarbeitskräfte mit anpacken. Mit **Mitarbeitern** verantwortsvoll umzugehen, lässt sich lernen

## Worauf muss man besonders achten, um die richtigen Mitarbeiter zu finden?

■ Der erste wichtige Schritt ist, in einem Stellenprofil zu definieren, was der Mitarbeiter bewirken soll. Das sind die Stellenziele und welche Tätigkeiten, also Kernaufgaben, durch den Mitarbeiter übernommen werden.

Als Einstieg hilft es zu überlegen, welche Situationen bei diesen Arbeiten vorkommen, die für deren Erfolg sehr wichtig sind. Beim Melken kann das beispielsweise eine Kuh mit einer Zitzenverletzung sein. Diese Überlegung führt Sie direkt zu den persönlichen Kompetenzen wie Konzentration oder Sorgfalt. Das fachliche Können wäre beispielsweise das Erkennen von auffälligen Eutern und ungewöhnlichem Tierverhalten. Diese Eigenschaften bräuchte ein erfolgreicher Mitarbeiter. Solche Szenarien werden zum Gegenstand im Bewerberinterview beziehungsweise einer Arbeitsprobe. Wenn ich als Betriebsleiter selten Personal einstelle, ist es vielleicht sinnvoll und zeitsparend, sich dabei von einem Berater unterstützen zu lassen.

## Welche Möglichkeiten haben Betriebsleiter, ihre Beschäftigten zu motivieren?

■ Es gibt eine ganze Reihe von Motivationsfaktoren, die eine Rolle spielen. Vom finanziellen Anreiz, über die Arbeitsplatzausstattung bis zur Attraktivität der Aufgabe. Was häufig überschätzt wird ist der Motivationseffekt durch zusätzliche finanzi-



■ **Thomas Fisel** hat Agrarwissenschaften studiert und ist Experte für Organisations- und Personalentwicklung. Er berät Unternehmen und Führungskräfte im Agrarsektor.

FOTO: PRIVAT

elle Anreize, insofern die Grundentlohnung akzeptabel und mit anderen infrage kommenden Arbeitgebern vergleichbar ist. Was man dagegen unterschätzt, ist die Bedeutung von Wahrnehmung und Anerkennung, welche der Mitarbeiter für seine Leistungen durch die Führung bekommt – oder meist

eben nicht! Das zeigt beispielsweise jedes Jahr die sogenannte Gallup-Studie bei der mehrere tausend Mitarbeiter und Führungskräfte verschiedener Unternehmen befragt werden.

## Was halten Sie konkret von einem leistungsabhängigen Lohn?

■ Das hängt stark vom Tätigkeitsprofil ab. Wenn der Arbeitserfolg leicht und objektiv gemessen werden kann und im Wesentlichen durch den Mitarbeiter oder das Team beeinflusst wird, dann kann eine leistungsabhängige Entlohnung für den Einzelnen oder auch das Team sehr motivierend und effizient im Sinne der Unternehmensziele sein. Die Mitarbeiter empfinden sie dann als gerecht. Wenn die genannten Kriterien nicht gegeben sind, kann Leistungsentlohnung jedoch demotivieren und für Unzufriedenheit sorgen.

## Was kann den Leitern die Arbeit erleichtern?

■ Zum Führen von Menschen braucht man neben dem entsprechenden persönlichen Auftreten das richtige Handwerkzeug. Stellenprofile, Werkzeuge für eine effiziente regelmäßige Kommunikation wie wöchentliche Besprechungen, schwarzes Brett oder Mitarbeitergespräche mit Feedback und Zielvereinbarung halte ich hier für wichtige Grundbausteine. Daneben führen klare und von allen mitgetragene Betriebs- oder Bereichsziele, die z. B. in einer Jahresklausur entwickelt und/oder besprochen werden, dazu, dass die vielen kleinen Entscheidungen der Mitarbeiter im Alltag in die gleiche Richtung führen.

## Wie lässt sich das in der Praxis umsetzen?

■ Gute Personalführung mithilfe der genannten Werkzeuge ist in der Agrarwirtschaft genauso wie im außerlandwirtschaftlichen Betrieb umsetzbar. Nur sie müssen einfach durchgehalten und nach Bedarf angepasst werden. Und es ist gut, sich auf wenige, aber konsequent angewendete Dinge zu beschränken. Womit man sinnvollerweise anfängt, ist im Einzelfall zu entscheiden.

### Was heißt eigentlich richtig „führen“ oder „leiten“?

■ Lassen Sie mich mit einem Bild antworten: Wenn Sie ein Pferd an der Leine führen, dann heißt gute Führung, wenn Sie das so tun, dass Sie das Tier nicht hinter sich her ziehen, es ihnen aber auch nicht vorne weg läuft. Gute Führung kommt mit verhältnismäßig wenig Impulsen aus. Das hat natürlich auch mit dem Tier selbst zu tun und es gibt leicht und schwer zu führende Pferde. Jeder Tierhalter weiß aber, dass gute Führung ganz wesentlich von den Signalen und der Ausstrahlung desjenigen abhängt, der führt.

### Welche Besonderheiten sind in einem Agrarunternehmen zu beachten?

■ Häufig wird die eierlegende Wollmilchsau gesucht, die den Betriebsleiter am besten in allen Situationen ersetzen kann. Die ist aber selten bzw. teuer. Um neue feste Mitarbeiter gut in das Betriebsgeschehen einzubinden, müssen die Rollen und Aufgaben oft anders sortiert werden. Daneben ist – vor allem in den Familienbetrieben – die Trennung zwischen Familien- und Betriebssystem von großer Bedeutung. Der Mitarbeiter als weiteres Familienmitglied, wie das anfangs vielfach gehandhabt wird, ist in der Regel keine auf Dauer tragfähige Lösung. Das bedeutet jedoch auch, dass man unter anderem über Arbeitszeitregelung, Pausengestaltung oder Sozialräume nachdenken muss. Landwirtschaftliche Arbeit ist häufig in Bezug auf das mögliche Lohnniveau sehr anspruchsvoll. Das macht es nicht leicht, die richtigen Mitarbeiter zu finden. Andererseits ist die Arbeit abwechslungsreich und man bekommt oft viel Verantwortung übertragen, das macht die Tätigkeit häufig spannend.

### Welche Rolle spielen eigentlich Lob und Kritik bei der Mitarbeiterführung?

■ Eine große! Das zeigt besagte Gallup-Studie, in der die Mitarbeiter die Anerkennung für ihre Arbeit als eines der wichtigsten Bedürfnisse schildern, wohingegen die Chefs diesem Bedürfnis eine untergeordnete Rolle zuschreiben. Und dabei ist dies so ein „preiswertes“ Motivationsmittel. Gezieltes Loben und wirkungsvolles Kritisieren ist eine Kunst, die man trainieren muss. Das fängt bei der eigenen Person an und es ist ein zentraler Teil von Führungstrainings.

### Muss jeder Mensch „fertig“ sein, wenn er den Job über-

nimmt oder sollte sich der Arbeitgeber darauf einstellen, dass er ihn entsprechend fördert, damit er die Arbeiten so macht, wie er sie braucht?

■ Nein, glücklicherweise ist kein Mensch „fertig“. Das wäre nicht gut in unserer Welt des Wandels und auch nicht gut für die Arbeitgeber. Deshalb muss insbesondere das erste Jahr – ich nenne es auch die „plastische Phase“ – genutzt werden, um den Mitarbeiter an den Betrieb und die Erfordernisse heranzuführen aber auch, um als Chef herauszufinden, wie ich diesen Mitarbeiter am besten führe und was er von mir braucht.

### Was muss der Betriebsleiter dafür tun?

■ Im ersten Jahr eng führen: Regelmäßige Feedbackgespräche, anfangs engmaschiger (alle paar Wochen), später in größerem Abstand führen. Sehr hilfreich ist in größeren Betrieben ein Einarbeitungsplan, dann kann der Chef Teile der Einarbeitung an jemanden delegieren. Denn oft hat er gerade dazu keine Zeit.

### Wichtig sind regelmäßige Mitarbeitergespräche, sagten Sie. Wie häufig sollten sie durchgeführt werden und worauf sollte man dabei achten?



Mitarbeitergespräche gehören zum Handwerkszeug einer jeden Führungskraft. Sie können in Seminaren trainiert werden. FOTO: SABINE RÜBENSAAT

■ Ein zeitraumbezogenes Mitarbeitergespräch mit einer gegenseitigen Besprechung von Leistung und Zusammenarbeit, dem Vereinbaren von künftigen Zielen und dem Austausch von Entwicklungsperspektiven sollte mindestens einmal im Jahr stattfinden. Es sollte losgelöst sein vom Tagesgeschäft und in ruhiger, ungestörter Atmosphäre stattfinden.

### Ist ein harmonisches Arbeitsklima wichtig für die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter und wie lässt sich das realisieren?

■ Das Betriebsklima ist ein Ergebnis, das sich aus Führungsarbeit, den Zielen, den offiziellen und inoffiziellen Spielregeln und vielen weiteren Einflussfaktoren, etwa der wirtschaftlichen Situation, ergibt. Es ist ein sogenannter Hygienefaktor: Ein gutes Betriebsklima allein sorgt noch nicht für eine Top-Motivation. Aber wenn das Klima nicht stimmt, dann ist Sand im Getriebe, den Sie durch andere Maßnahmen nicht ausgleichen können. Da muss man sich – am besten auch mithilfe eines unabhängigen Blicks von außen – genau anschauen, an welchen Faktoren es liegt und wie diese gezielt beeinflusst werden können.

### Die Fragen stellte

ANNEKATRIN PISCHELT

### Ausbildungskampagne

### Videoclip Fachkraft Agrarservice

**Berlin.** Im Rahmen der Agri-technica 2013 in Hannover hat der Deutsche Bauernverband (DBV) einen neuen Videoclip zum Beruf „Fachkraft Agrarservice“ präsentiert. Der neue Videoclip ist Teil der Ausbildungskampagne mit dem Titel „Meine grüne Zukunft“, die der DBV im Sommer gestartet hatte. Im neuen Film erzählen junge Berufseinsteiger natürlich und überzeugend, was ihnen der Beruf bedeutet und welche Möglichkeiten er ihnen bietet. „Meine Maschine ist mein Heiligtum, man arbeitet von morgens bis abends mit Technik“, erklärt Davin Moews, ausgebildete Fachkraft Agrarservice. „Man sollte aber auch einen guten Umgang mit Kunden haben und auf Fragen und Wünsche der Kunden eingehen können.“ Sein junger Kollege Ricardo Gehler: „Bei der Ausbildung lernt man alles, was mit Pflanzenproduktion zu tun hat, angefangen bei der Bodenbearbeitung, Saatbettbereitung, Aussaat bis zum Stoppelsturz.“ Als ausgebildete Fachkraft Agrarservice würde er mit einer gut abgeschlossenen Prüfung überall bei landwirtschaftlichen Unternehmen eine Arbeit finden. Gehler berichtet, dass er nun die Technikerschule besuchen werde, um sich zum staatlich geprüften Techniker für Landbau weiter zu qualifizieren. Nächste Schritte könnten der Agrarservicemeister oder ein Studium der Agrarwirtschaft sein. Nach Informationen des DBV wurden 2012 bundesweit etwa 600 junge Menschen zur Fachkraft Agrarservice ausgebildet. Die Ausbildung findet im dualen System statt und dauert in der Regel drei Jahre. Zum Einsatz kämen Fachkräfte Agrarservice in großen landwirtschaftlichen Betrieben, bei Lohnunternehmen oder bei Maschinenringen. Die Kampagne ([www.meine-gruene-zukunft.de](http://www.meine-gruene-zukunft.de)) richtet sich an Jugendliche im Alter zwischen 14 und 20 Jahren. Auf der Plattform finden interessierte Jugendliche modern und jugendgerecht Informationen zu allen Grünen Berufen mit Kontaktadressen, Videos, Bildern, Texten und Downloads. Die Ausbildungskampagne wird unterstützt von der Landwirtschaftlichen Rentenbank. PI